

# Sistematização dos processos de gestão: uma proposta de intervenção para a Unidade de Atendimento ao Educando-UAE/EAJ/UFRN

Maria de Nazaré Nunes Moraes<sup>[1]</sup>, Antônio Alves Filho<sup>[2]</sup>

[1] nazaremoares@gmail.com. Assistente Social e Coordenadora da Unidade de Atendimento ao Educando da Escola Agrícola de Jundiá-EAJ, Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Macaíba-RN, Mestre em Gestão Pública. [2] antonioalvesfil@gmail.com. Professor Adjunto do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (Mestrado Profissional) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - Natal/RN. Doutor em Psicologia.

## RESUMO

Este artigo trata sobre proposta de intervenção para sistematização dos processos de gestão da Unidade de Atendimento ao Educando-UAE/EAJ/UFRN, como contribuição para a melhoria na gestão. O estudo se fundamenta teoricamente nos pressupostos da Nova Gestão Pública-NGP e da Gestão de Processos. Metodologicamente, utiliza-se da pesquisa-ação e da abordagem qualitativa, cuja aplicação contribuiu para conhecimento da realidade bem como orientaram as ações de intervenção e de mudanças. Como resultado da pesquisa, foi elaborado o diagnóstico, no qual é apresentado o modelo de gestão atual da UAE, que, por sua vez, ofereceu respaldo para a elaboração das propostas de ações para ensejar mudanças quanto ao organograma do setor; à elaboração das atribuições da UAE e de seus setores subordinados; à sistematização dos processos administrativos (fluxo da rotina de trabalho, padronização de documentos e formulários etc.); e à melhoria das condições físicas e tecnológicas, que compõem o sistema de gestão do setor em estudo.

**Palavras-chave:** Nova Gestão Pública. Gestão de Processos. Unidade de Atendimento ao Educando.

## ABSTRACT

*This article discusses an intervention proposal to systematize the management processes of Educational Assistance Unit EAU / EAJ / UFRN, as a contribution to the improvement in management. The study theoretically based it on the assumptions of the New Public-NGP Management and Process Management. Methodologically, it uses action research and qualitative approach whose application contributed to the general knowledge of reality and guided intervention actions and changes. As a result of the research diagnosis was prepared showing the current management model of the UAE, EAU, It offered support for the preparation of proposals for actions to promote changes in the organization chart of the sector; in the preparation of the UAE duties and its subordinate sectors; in the systematization of administrative processes (routine flow and work flow standardization of documents and forms, etc.); and in the improvement of both physical; and improving the physical and technical conditions which are part of the management sector system of this study.*

**Keywords:** *New Public Management. Management processes. Educational Assistance Unit.*

## 1 Introdução

O presente artigo tem como propósito apresentar os resultados da pesquisa realizada na Unidade de Atendimento ao Educando-UAE, setor público da administração federal indireta, o qual é responsável pela gestão dos serviços psicossociais e pedagógicos oferecidos aos discentes da Escola Agrícola de Jundiá-EAJ/UFRN. O estudo faz parte do projeto de intervenção, defendido no Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN, que abordou a questão da gestão nas organizações públicas, tendo como objetivo geral sistematizar os processos de gestão da UAE, visando contribuir para a melhoria dos serviços prestados à comunidade estudantil da EAJ.

Para o alcance desse objetivo maior, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) caracterizar o espaço institucional da EAJ, no qual a UAE está inserida; b) analisar a situação atual do sistema de gestão da UAE, a fim de levantar as principais fragilidades e a necessidade de mudanças ou de melhorias; c) propor as ações necessárias para a melhoria no sistema de gestão da UAE; e d) avaliar os resultados obtidos, visando à melhoria contínua dos processos de gestão.

Neste artigo, contudo, serão apresentados somente os resultados da pesquisa, que traz a configuração do sistema atual da gestão da UAE, bem como as propostas de ações necessárias para a mudança na gestão, visando à melhoria dos processos e da entrega dos serviços à comunidade acadêmica da EAJ.

Metodologicamente, vale-se da pesquisa-ação, definida por Thiollent (1988) como um tipo de pesquisa social, com base empírica, que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes, representativos da situação ou do problema, estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Quanto à abordagem, a pesquisa é do tipo qualitativa, visto que não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc., conforme afirmam Gerhardt e Silveira (2009). Pensamento corroborado por Minayo (2001), quando afirma que a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e

dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

O estudo está teoricamente fundamentado nos pressupostos da Nova Gestão Pública e da Gestão de Processos, que apresentam subsídios para o processo de mudanças almejado pelo setor público (SECCI, 2009; GONÇALVES, 2005; SILVA, 2000; COUTINHO, 2000).

Quanto a sua relevância, o estudo pretende alcançar mudanças significativas na organização do setor, tornando-o mais eficiente na execução das atividades e competências, bem como na prestação de serviços à comunidade acadêmica, esperando, com isso, contribuir com a melhoria da própria gestão como um todo.

Para além disso, o estudo tem importância porque possibilitará o aprimoramento profissional mediante aplicação prática dos conhecimentos adquiridos durante o Mestrado Profissional, que serão colocados à disposição da instituição como contribuição para a melhoria dos serviços. Igualmente, pretende contribuir para o corpo de conhecimentos teóricos sobre a gestão pública bem como incentivar novas pesquisas, visto que o presente estudo não esgota o conhecimento sobre a problemática apresentada.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 A Nova Gestão Pública (NGP)

A NGP consiste, segundo Secci (2009, p. 354) em “um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade”. Gonçalves (2005), por sua vez, afirma que a NGP se estabeleceu sobre dois eixos: eficiência e responsabilidade. Segundo esse mesmo autor (2005), o eixo da eficiência está ligado ao foco da obtenção de resultados na ação pública. E que a responsabilidade diz respeito a diversos aspectos como igualdade, imparcialidade, transparência, objetividade e ampliação da democracia participativa. Assim, o que se busca com o novo modelo para a administração pública é uma ação que seja eficiente, de qualidade e voltada para o interesse público.

Neste sentido, Silva (2000) afirma que uma administração pública eficiente é aquela que é atingida pelo melhor emprego dos recursos e meios (humanos, materiais e institucionais), para melhor satisfazer às necessidades coletivas em um regime de igualdade dos usuários. A qualidade, nesse contexto, passa a

significar satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos, supondo ainda a redução dos custos e a melhora permanente dos processos, de acordo com as exigências da sociedade (COUTINHO, 2000).

Balizado nesse entendimento, o serviço público tem procurado seguir nessa direção desde a inserção da eficiência como princípio constitucional da administração pública por meio da Emenda Constitucional 19/1998; do Decreto nº 3.507, de 13 de junho de 2000, que estabeleceu os padrões de qualidade para o atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional; do Decreto nº 5.378/2005, que criou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país mediante a melhoria contínua da gestão; e da Carta de Brasília, de 2009, que tinha como um dos objetivos prioritários melhorar e simplificar o atendimento aos cidadãos, entre outros instrumentos legais.

O GESPÚBLICA é considerado

uma política pública de vanguarda, formulada para a gestão, alicerçada em um modelo de gestão singular que incorpora à dimensão técnica, própria da administração, a dimensão social, até então, restrita à dimensão política. As principais características dessa política de gestão pública são: a) ser essencialmente pública; b) estar focada em resultados para o cidadão; c) ser federativa (BRASIL, 2008/2009, p.10).

A partir do ensejo do GESPÚBLICA, a gestão pública tem se estabelecido sobre os parâmetros do Modelo de Excelência de Gestão Pública-MEGP. Para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão-MPOG (BRASIL, 2009, p.15), o MEGP

é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia, a efetividade e a relevância nas ações executadas. É constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão.

Firmado nisso, o GESPÚBLICA criou ferramentas que auxiliam as organizações públicas no gerenciamento de suas ações, quais sejam: a) Carta de Serviços, b) Avaliação Continuada, c) Gestão de Processos, e d) Pesquisa de Satisfação. Interessa a este estudo a ferramenta de Gestão de Processos.

## 2.2 Gestão de processos

Processo é definido por Gonçalves (2000) como qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adicionando-lhe valor, e fornece um *output* a um cliente específico. Esta definição é ampliada por Oliveira (2014), que o considera como um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender às necessidades dos clientes externos e internos da instituição pública. Kanaane, Fiel filho e Ferreira (2012) acrescentam que os processos têm como finalidade agregar valor para o cliente e que esse valor passa por transformações no tempo, tendo necessidade de evoluir ao longo de sua vida, com o propósito de manter o cliente satisfeito.

Na visão do GESPÚBLICA, processo é o conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações que agrega valor às pessoas que fazem uso dos produtos e ou serviços gerados (BRASIL, GUIA DE GESTÃO DE PROCESSOS DO GOVERNO, 2011).

Nesse sentido, a gestão de processos não é pensada com foco no problema, mas na solução. A lógica dessa proposta pode ser representada conforme Figura 01.

Figura 01 – Papéis dos valores do processo



Fonte: Ohi e Palvarini, 2013.

Assim, na gestão de processos, a ênfase está no resultado e não no problema, traçando um caminho inverso ao da modelagem tradicional, que busca solução focando-se no problema. O modelo não pode se basear nas disfunções, e sim em soluções preventivas. É um processo que garante a participação das pessoas que contribuem para que o resultado esperado seja alcançado.

Palvarini e Quezado (2013, p. 350) entendem processos como “sincronias de entradas, transformações, resultados e respectivos valores gerados e percebidos pelos agentes envolvidos”. Esses autores afirmam que o Ciclo de Gestão de Processos é constituído por quatro fases, cujo objetivo principal é o alcance de resultados pela compreensão mais fiel possível da realidade e pela gestão efetiva dos riscos. Essas fases são:

- 1) Modelagem – representação mais próxima possível da realidade desejada;
- 2) Simulação – construção e avaliação de cenários, a partir de dados estimados;
- 3) Emulação – introdução de dados reais aos modelos e cenários projetados;
- 4) Encenação – implementação real dos processos.

O elemento central da gestão de processos é o valor, que diz respeito ao efeito, ao impacto e ao resultado causado pela entrega de um serviço ou produto. Além do valor, outro elemento a ser considerado é a Transformação, componente que promove mudanças, as quais modificam as entradas de um processo e geram resultados úteis para os agentes envolvidos (PALVARINI; QUEZADO, 2013). Para associar valor e transformação, são usados os conectores, que têm a função de promover a integração de uma cadeia de valor.

São também elementos da gestão de processos as portas lógicas, que são portas de entradas para ocorrer a transformação; e as portas de saídas, que são geradas pela transformação, representadas, respectivamente, pelos símbolos “E” e “OU”. Segundo Palvarini e Quezado (2013), as entradas de um processo podem assumir três papéis básicos e distintos: insumos (quando transformadas em resultados), referências (quando representam orientações a serem observadas nas transformações existentes nos processos) ou recursos de infraestrutura (quando são consumidas, no todo ou em parte, durante a transformação).

A gestão de processos voltada a resultados possui elementos que podem auxiliar na proposta de intervenção quanto à melhoria dos processos de gestão da UAE, visto que é uma metodologia já utilizada em outras organizações – como no caso da própria Secretaria de Gestão-SEGES, do MPOG, responsável pelo GES PÚBLICA, quando, em 2008, fez uso dessa metodologia para consolidar as ações do programa,

no qual foi desenhado todo o processo de melhoria a ser buscado e transmitido às organizações. A exemplo da SEGES, têm-se encontrado, na literatura de gestão pública, casos de aplicação da metodologia como o do Ministério Público Federal-MPF, que a utilizou nos processos organizacionais, tendo como um dos objetivos a implantação de melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho, conforme contido no Manual de Gestão por Processos do MPF (2013).

No âmbito das universidades federais, pode-se apontar o caso da própria UFRN, quando, em 2007, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas-PROGESP criou o Manual de Processos da Diretoria de Administração de Pessoal-DAP, que vem sendo operacionalizado e cujos resultados indicam a melhoria proposta no referido manual. Esses resultados foram identificados na pesquisa realizada por Moreira (2015), que analisou a gestão e o mapeamento de processos dessa Diretoria, apontando que a metodologia foi capaz de ensinar “agilidade nos processos, padronização de procedimentos, melhoria na comunicação e capacitação contínua” (MOREIRA, 2015, p. 78). Desse modo, observa-se que a adoção de tal perspectiva pode contribuir para que a UAE melhore seus processos administrativos, agregando valor ao atendimento aos discentes, na entrega de serviços, com mais qualidade e eficiência, bem como pode vitalizar os procedimentos de trabalho do setor, quando permite a participação de todos no processo que conduz ao resultado esperado.

### 3 Metodologia da pesquisa

Adotou-se para este estudo, quanto aos procedimentos, a pesquisa-ação e, quanto à abordagem, a pesquisa qualitativa.

A coleta dos dados foi realizada por meio de pesquisa documental e da aplicação de questionário. A pesquisa documental, segundo Fonseca (2002), é aquela que recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão etc. No contexto deste trabalho, os dados foram coletados em documentos oficiais, tais como normas, leis, resoluções, regimentos, planos e no Sistema Integrado de Gestão-SIG, da UFRN, *sites*, entre outras fontes.

Também foi utilizado um questionário como instrumento de coleta de dados, que se caracteriza por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador, cujo objetivo é o de levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). O questionário foi elaborado contendo 07 (sete) perguntas abertas, que foi aplicado a 10 (dez) profissionais, dos quais 08 (oito) responderam. Destes, 06 são servidores efetivos e 02 são bolsistas que atuam na UAE. As questões feitas intencionavam colher as percepções dos profissionais sobre as condições das instalações físicas da UAE e dos setores onde os servidores atuam; os equipamentos tecnológicos e o mobiliário; os serviços administrativos; fluxo de trabalho e o quadro de pessoal bem como solicitava apontarem as principais necessidades de mudanças e ou melhorias na UAE e setores a ela subordinados.

Para a análise dos dados, utilizou-se a metodologia de Análise de Conteúdo, que, segundo Bardin (1979), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. Para essa mesma autora (2011), a análise de conteúdo é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa quanto na investigação qualitativa.

Segundo Trivinos (1987), a análise de conteúdo se dá por meio de três etapas:

- Pré-análise – organização de todos os materiais que serão utilizados para a coleta dos dados como também de outros que possam ajudar a entender melhor o fenômeno e fixar o que o autor define como corpus da investigação – que seria a especificação do campo sobre o qual o pesquisador deve centrar sua atenção.
- Descrição analítica – nesta etapa o material reunido, que constitui o corpus da pesquisa, é mais aprofundado, sendo orientado em princípio pelas hipóteses e pelo referencial teórico, surgindo, desta análise, quadros de referências, buscando sínteses coincidentes e divergentes de ideias.

- Interpretação referencial – fase de análise propriamente dita. A reflexão, a intuição, com embasamento em materiais empíricos, estabelece relações com a realidade, aprofundando as conexões das ideias, chegando, se possível, à proposta básica de transformações, nos limites das estruturas específicas e gerais.

Desse modo, na fase de pré-análise deste estudo, foram levantados os materiais necessários para a realização da coleta de dados, constituindo-se no momento de busca de conhecimento sobre a organização (UAE) no contexto institucional da EAJ/UFRN, pesquisando em documentos, normas, sistemas e sites, aplicação de questionário, realizada pela autora como pesquisadora e partícipe do processo. O objetivo dessa fase foi de reunir o maior número de elementos que melhor pudessem demonstrar a realidade do objeto investigado.

Com base nisso, passou-se à descrição analítica, na qual foram apontados os principais elementos sobre a realidade estudada, fazendo-se a relação com o referencial teórico, chegando-se, assim, ao diagnóstico sobre o atual sistema de gestão da UAE e às necessidades de melhorias ou mudanças.

Na fase seguinte, de interpretação referencial, foram estabelecidos os pontos de ação que mereciam ser elencados como alvo para se estabelecer no modelo proposto, no qual foi delineada toda a proposta de ação para a intervenção profissional.

## 4 Resultados

### 4.1 Diagnóstico da UAE

#### 4.1.1 Estrutura orgnizacional

A UAE consta na estrutura organizacional da EAJ como uma coordenação vinculada à área administrativa, organizada em setores subordinados (Setor de Serviço Social, Setor de Psicologia, Setor de Pedagogia e Residência Estudantil).

Ainda nesse quesito, a pesquisa documental evidenciou que, embora a UAE conste na estrutura organizacional da EAJ, ela não está prevista no Regimento Interno da EAJ/UFRN/2007. No documento da hierarquia organizacional de unidades da EAJ, constam como atribuições da UAE:

- Apoiar a permanência e o sucesso acadêmico dos estudantes matriculados na EAJ, em es-

pecial aqueles de baixa renda, oferecendo-lhes assistência à moradia estudantil, à alimentação, ao esporte, à cultura, à saúde e apoio pedagógico;

- Analisar e solicitar a necessidade de Recursos Humanos necessários às atividades da Unidade;
- Realizar o recolhimento e a entrega, na Coordenação do Ensino Médio, dos planos anuais de cada professor de Educação Física;
- Organizar ementas da disciplina de Educação Física no início de cada ano letivo;
- Avaliar e discutir, com os docentes, os planos elaborados Mensal Médio;
- Planejar e executar Projetos de Extensão na área de esporte e lazer;
- Apoiar o Grêmio Estudantil, entre outros setores, na organização dos Jogos Internos da EAJ e de outros eventos e atividades desportivas;
- Organizar e realizar inscrições das modalidades esportivas da EAJ, nos campeonatos das Federações;
- Possibilitar a participação da Escola Agrícola de Jundiá, nos Jogos Escolares do Rio Grande do Norte (JERNs), participando de reuniões para o evento, selecionando e treinando as equipes, realizando as inscrições dessas equipes e acompanhando-as durante os jogos;
- Solicitar material de esporte e lazer.

Tais atribuições não correspondem, entretanto, às atividades realizadas na UAE e nos seus setores subordinados.

Nesse aspecto, Oliveira (2013) considera que as atribuições das unidades organizacionais representam uma forma de consolidar e representar, formalmente, todas as responsabilidades da organização ou do setor. Assim sendo, torna-se primordial que a UAE tenha as suas atribuições definidas formalmente e que estejam de acordo com o que realmente desempenha como atividades, a fim de garantir uma maior agilidade, uniformidade e segurança no processo de tomada de decisões.

Em virtude de não se ter esse direcionamento formal, os profissionais baseiam-se nas próprias atribuições e competências previstas em seus códigos de ética, no sumário de atribuições previstas em editais de concursos públicos realizados pela UFRN,

nos Planos de Trabalho exigidos pela instituição, para avaliação de desempenho dos servidores, e nas experiências adquiridas em outros espaços ocupacionais e na prática laboral cotidiana.

#### 4.1.2 Suporte administrativo

Nesse quesito, se buscou conhecer as percepções dos servidores quanto às potencialidades e fragilidades do apoio administrativo, no que concerne à elaboração de documentos e outros expedientes administrativos.

Neste sentido, os respondentes consideram que o serviço administrativo é uma das dificuldades que a UAE enfrenta, creditando tal dificuldade ao fato de não haver no seu quadro um profissional na função de auxiliar ou assistente administrativo, sendo todo o trabalho realizado por bolsistas de apoio técnico, que não possuem a capacitação técnica necessária para executar as atividades com eficiência e qualidade exigidas pela nova gestão pública. Essa falta de capacidade técnica dos bolsistas acarreta sobrecarga de trabalho aos técnicos, que passam a ter que dar conta também das atividades administrativas. Essa realidade pode ser comprovada em falas como:

A UAE não conta com Auxiliar ou Assistente Administrativo em seu quadro, entretanto, (sic) demanda uma série de serviços nesse campo (elaboração de memorando, comunicações editais, formulários, arquivos, etc.). Diante dessa carência, profissionais e bolsistas lotados no setor realizam tais atividades sem suporte e conhecimento técnico para tal, muitas vezes. Essa necessidade por um lado nos insere em um campo de aprendizagem para realização de tais atividades e, por outro exige que parte do nosso tempo de trabalho seja destinado a uma atividade que não é do nosso domínio específico nos trazendo prejuízos e acúmulo de atividades que o são, especialmente, considerando que temos escassez de profissionais no corpo de servidores como um todo (ENTREVISTADO 7).

Situação também percebida por outros respondentes da pesquisa, conforme indica a fala em destaque:

A inexistência de um técnico administrativo do setor prejudica claramente o andamento das atividades fim da UAE. Os bolsistas de apoio técnico que assumem essa função atendem apenas em parte a demanda dos serviços administrativos, sendo necessário que os técnicos da unidade necessitem assumir também as atividades de cunho puramente administrativo (ENTREVISTADO 4).

Diante disso, pode-se inferir que o apoio administrativo, prestado pelos bolsistas de apoio técnico (sem as competências técnicas exigidas), não supre as demandas dos profissionais e acarreta sobrecarga aos técnicos, apontando para a necessidade de se ter, no quadro da UAE, um profissional da área administrativa (Assistente ou Auxiliar Administrativo).

Com isso, a rotina administrativa fica comprometida, uma vez que não existe um profissional com capacidade técnica e conhecimento que deem conta da organização, da padronização e do controle de atividades e de recursos.

#### 4.1.3 Fluxo de trabalho

Nesse aspecto, foi identificado que a UAE e seus setores não possuem um fluxo que direcione a rotina de trabalho, os procedimentos e outras atividades administrativas, como pode ser observado nos relatos dos entrevistados 4 e 7, quando afirmam, respectivamente, que “as atividades são realizadas no decorrer do expediente a partir das demandas que surgem no cotidiano administrativo” (ENTREVISTADO 4). “não tenho conhecimento de um fluxo de atividades pré-determinadas nas rotinas administrativas da UAE ou no setor específico em que atuo”. (ENTREVISTADO 7).

Estes relatos permitem inferir a necessidade de se estabelecer o fluxo de trabalho de todas as atividades executadas na UAE, dando clareza sobre os processos e procedimentos necessários para a atuação profissional, o que vem a ser reforçado com a fala do entrevistado 8, que considera como “uma necessidade estabelecer o fluxo das atividades, dando previsibilidades às ações necessárias para cada atuação profissional em qualquer nível” (ENTREVISTADO 8).

Desse modo, a falta de fluxo de trabalho surge como uma dificuldade a ser superada, necessitando ser organizado e sistematizado em todos os setores da UAE.

#### 4.1.4 Instalações físicas

Para o cumprimento da sua finalidade, a UAE está instalada em um prédio tipo casa, que fica localizado relativamente próximo à Residência Estudantil e a Direção-Geral, um pouco distante dos setores de aula. Possui três salas: uma maior, onde fica o Serviço Social, setor com maior vulto de atendimentos, e outras duas menores, onde funcionam a Pedagogia e a Psicologia. Além dessas salas, há outra para recepção (onde atuam os bolsistas), um banheiro, misto e não adaptado às normas de acessibilidade, e uma copa (para apoio com suprimentos de água e outros itens de manutenção dos servidores).

Nesse aspecto, foram analisados os espaços das salas, recepção, sanitários, copa, espaço de circulação de pessoas, pintura das paredes, limpeza, layout do mobiliário, ventilação/refrigeração, ruídos, iluminação, fiação, água, acessibilidade, entre outros itens relacionados às instalações físicas da UAE.

Quanto ao espaço das instalações, foi dito que “elas são razoavelmente conservadas, tendo piso e teto em bom estado” (ENTREVISTADO 1).

Ainda em relação às instalações e à infraestrutura, foram elencadas como fragilidades ou pontos que precisam ser melhorados: as instalações sanitárias, a ventilação, limpeza de ar condicionados, acessibilidade, qualidade da água, isolamento acústico nas salas destinadas ao atendimento sob sigilo, troca de porta e janelas, pintura, disponibilização de salas para a secretaria e para a coordenação e área de circulação de pessoas.

As condições de instalações e infraestrutura da UAE podem ser resumidas pelo depoimento do entrevistado 2:

Os espaços das salas têm um tamanho aparentemente satisfatório, o problema é que as salas são mal distribuídas, exemplificando (sic) parece uma casa, e não um estabelecimento de atendimento feito para receber o seu público alvo. Então, não é um prédio bem planejado para sua atividade fim. A recepção é agradável. Sanitários deixa (sic) a desejar; a copa mediana; o espaço de circulação das pessoas é confuso; as pinturas deixam a desejar; em decorrência de ser uma casa antiga, a limpeza é boa; o layout da unidade como retratado antes não atende as (sic) expectativas de um ambiente bem planejado para atender o (sic) seu público alvo (ENTREVISTADO 2).

Como potencialidade, foi referido o espaço externo, que pode ser usado para ampliação das instalações e de acessibilidade. É o que mostram as seguintes falas:

Temos um espaço físico razoável: Alpendre e jardim, completamente abandonados que poderiam ser utilizados como espaço de convivência para usuários, ambiente para estudo para os discentes em geral, pracinha no jardim, e espaço para estacionamento (ENTREVISTADO 5).

A UAE tem um bom espaço externo com possibilidade de ter suas instalações ampliadas e melhoradas para os servidores e para o atendimento aos alunos (ENTREVISTADO 8).

#### 4.1.5 Recursos materiais e tecnológicos

Com relação ao mobiliário e equipamentos, a UAE e a Residência Estudantil contam com uma estrutura básica que atende razoavelmente às necessidades dos profissionais e dos usuários, visto estarem equipadas com computadores, impressora, rede de internet e outros materiais empregados no desempenho das atividades administrativas e técnicas. Tais recursos precisam, contudo, ser melhorados, para que os serviços ganhem maior qualidade, conforme indicam os dados colhidos na pesquisa.

No que concerne à telefonia, quantidade de computadores e acesso à internet, considero-os suficiente (sic) para a realização das atividades, e adequados, à exceção do telefone fixo, que constantemente apresenta problemas (sic) sinal de telefone celular, que apresenta oscilação no interior do setor (ENTREVISTADO 7).

Quanto ao mobiliário, os dados da pesquisa apontaram que há em quantidade suficiente, contudo, alguns móveis não são adequados para a natureza do serviço, conforme indica a fala do entrevistado 1, que afirma que “as mesas são inadequadas para realização das atividades, constituindo-se como mesas específicas para colocar computadores” (ENTREVISTADO 1).

Os armários para arquivos de documentos são considerados inadequados para arquivar os documentos dos setores, visto que não comportam as pastas suspensas, muito utilizadas para guarda de

documentos dos usuários atendidos, dificultando o acesso aos documentos, conforme indica o entrevistado 8, ao referir que “para arquivar, se improvisa, guardando as pastas suspensas dentro de caixas, tipo box, para acomodar minimamente organizados os documentos” (ENTREVISTADO 8).

Quanto à ergonomia, pode-se afirmar que “os equipamentos atendem ao quesito quantidade, porém a qualidade dos mesmos (sic) deixa a desejar, em especial no tocante ao conceito de ergonomia” (ENTREVISTADO 4).

Os recursos tecnológicos, como o de rede de internet e *wi-fi*, foram analisados, e a percepção dos servidores indica que a rede de internet é frágil, apresentando interrupção e intermitência. Nesse quesito, o entrevistado 1 afirma que “a internet está abaixo do razoável, pois o número de pessoas (sic) utilizando é bem elevado. Há muitas queixas quanto a isso” (ENTREVISTADO 1). Por sua vez, o entrevistado 4 se refere ao assunto, dizendo que “os meios de comunicação como telefone e internet apresentam falhas recorrentes” (ENTREVISTADO 4).

As fragilidades de internet ocorrem, principalmente, devido ao fato de o serviço ser compartilhado de outro setor da escola, com fiação exposta a risco de quebra pelo tráfego de caminhões e tratores que circulam na área. O ideal seria que a UAE tivesse um ponto próprio de internet, a fim de minimizar esses problemas que são recorrentes.

#### 4.1.6 Pessoal

No tocante a pessoal, para o atendimento das demandas estudantis, a UAE possui quinze servidores, sendo sete do quadro técnico-administrativo (duas assistentes sociais, uma psicóloga, uma pedagoga e três assistentes de alunos); um servidor, que atua como assistente de alunos, cedido da Prefeitura de Macaíba; três bolsistas do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego- PRONATEC, que também atuam como assistentes de alunos; dois bolsistas de apoio técnico; e três auxiliares de serviços gerais (de empresa terceirizada). Os assistentes de alunos e dois auxiliares de serviços gerais atuam diretamente na residência estudantil, os demais, na UAE.

Esse quadro é considerado insuficiente pelos próprios servidores, conforme avaliação dos setores no último dimensionamento realizado em 2014, que

apontou o quantitativo ideal para atender a suas necessidades, conforme demonstra a Tabela 01.

**Tabela 01** – Comparativo entre o número de servidores existentes e o necessário

Setor	Nº de servidores existentes	Nº ideal de servidores	Nº de servidores necessários
Serviço Social (assistentes sociais)	02	04	02
Psicologia (psicólogas/os)	01	02	01
Pedagogia (pedagogas/os)	01	04	03
Residência Estudantil (assistentes de alunos)	03	12	09
Total	07	22	15

Fonte: dados retirados dos questionários de dimensionamento 2014 da UFRN, organizados pela autora (2016).

Esses dados revelam que a capacidade de pessoal é mínima diante do volume de trabalho e da complexidade das atividades realizadas pela UAE. Importa dizer que os atuais profissionais que não são do quadro efetivo (que são 03) atuam mediante contrato temporário, situação que fragiliza as relações de trabalho e o maior envolvimento deles com os objetivos do setor, caracterizando uma forma precária de vínculo de trabalho.

Corroborando tal situação, os dados do diagnóstico apontaram que a natureza e a complexidade das atividades profissionais exigem um quadro de pessoal com mais servidores. Devido à oferta de atividades de ensino, pesquisa e extensão nos três turnos de aula, a UAE presta atendimento constante, o que não se encerra aí, já que, como a residência estudantil não fecha, suas atividades se estendem a 24h diárias, inclusive nos finais de semana.

Nesse contexto, observa-se que há uma carência de profissionais de nível médio (especialmente administrativo) e superior que complementem os serviços ofertados, agreguem novas propostas aos setores nos campos da saúde, educação, lazer, cultura e assistência, realizando suas atividades diuturnamente (ENTREVISTADO 7).

Foi observado que as necessidades mais críticas de pessoal são de servidores técnico-administrativos, nos cargos de pedagogo (a), psicólogo (a) e de assistente ou auxiliar administrativo.

O setor de pedagogia conta apenas com uma servidora para atender as (sic) demandas de toda a instituição, o que é claramente insuficiente (ENTREVISTADO 4).

Considero pequena a quantidade de profissionais lotados na UAE, principalmente em relação à área de Pedagogia e Psicologia, que contam (sic) com apenas uma profissional em cada campo (ENTREVISTADO 1).

Destaca-se que, no âmbito da EAJ, existe apenas uma pedagoga para acompanhar quatro cursos técnicos, nos dois turnos de trabalho, e atuar nas diversas demandas acadêmicas. O caso da psicologia assemelha-se ao da pedagogia, tendo apenas um profissional para atendimento de todas as demandas estudantis.

Quanto ao assistente ou auxiliar administrativo, é considerado importante que a UAE tenha pelo menos um profissional dessa área para dar suporte ao trabalho realizado pelos técnicos.

A presença de profissionais para trabalhos meramente administrativos faria com que os profissionais de hoje, que estão fazendo duas funções, poderiam se dedicar somente a sua, dando ênfase maior ao seu trabalho, citando como exemplo o próprio serviço social, que perde bastante tempo tendo que realizar trabalhos meramente administrativos. Os estagiários ajudam e muito, mas se tivesse um servidor para dar suporte na parte administrativa continuamente seria algo bastante produtivo (sic) (ENTREVISTADO 2).

#### 4.1.7 Serviços oferecidos aos usuários

Como parte integrante de uma instituição pública, a UAE cumpre a finalidade de oferecer serviços que atendam às necessidades dos cidadãos que, neste caso, são todos os alunos, familiares e demais profissionais da comunidade acadêmica da EAJ.

Os serviços estão voltados, principalmente para atender às demandas estudantis, no que tange às condições psicossociais e pedagógicas, para que os

alunos possam permanecer em seus respectivos cursos, evitando, assim, a evasão escolar, bem como contribuir para minimizar as dificuldades no âmbito das relações interpessoais, dos conflitos estudantis, das dificuldades e vulnerabilidades familiares, de condições de saúde física e emocional. O setor está envolvido, então, desde o processo de matrícula, de acesso aos benefícios da assistência estudantil até o momento de conclusão do curso, o que demonstra a sua relevância na vivência escolar.

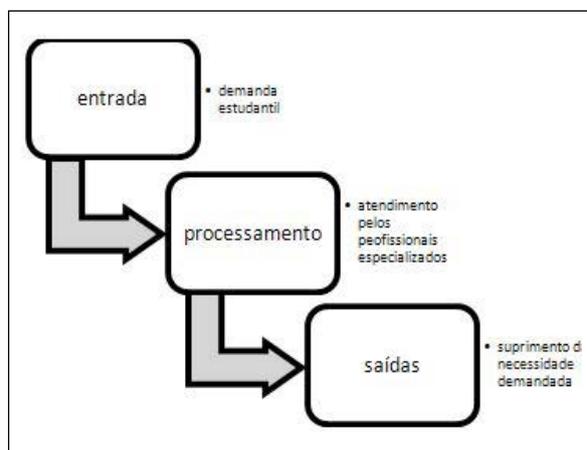
Os principais serviços prestados aos discentes são os de Assistência Estudantil, acompanhamento psicossocial e de aprendizagem, de orientação educacional e social e de outros que possibilitem ou contribuam para o êxito acadêmico dos discentes.

Os serviços psicossociais e pedagógicos desenvolvidos pelos profissionais técnicos da UAE cumprem a finalidade de minimizar as dificuldades enfrentadas pelos alunos no processo de ensino e aprendizagem, contribuindo para que se desenvolvam de forma integral e não somente nos conhecimentos acadêmicos.

Trata-se de um trabalho realizado de forma integrada pela equipe técnica (assistentes sociais, psicóloga e pedagoga), respeitando as particularidades e especificidades de cada atuação profissional. Os atendimentos são realizados individualmente, porém isto corresponde a uma segunda etapa do processo, já que os alunos podem, após darem entrada em suas demandas no setor, ser atendidos pelo profissional que estiver mais disponível no momento da busca inicial. Esse profissional procede à escuta e registro da situação e dá os encaminhamentos necessários para que o usuário não saia sem uma resposta à sua situação; o interesse é que o discente seja atendido o mais brevemente possível pelo profissional especializado na área de sua necessidade (assistência social, psicologia e ou pedagogia).

O processo dos atendimentos psicossociais e pedagógicos segue o fluxo ilustrado da Figura 02; todavia, esse fluxo não está sistematizado como processo de atividades, sendo meramente ilustrativo. Verifica-se, portanto, a necessidade de elaboração a partir da situação real.

**Figura 02** – Representação do processo do atendimento psicossocial e pedagógico da UAE



Fonte: Elaboração da autora (2016).

Vale notar que os atendimentos são realizados levando-se em consideração os problemas que surgem no dia a dia da escola, visto que não existe um fluxo de trabalho sistematizado, conforme abordado no subitem 4.1.3 deste trabalho, e que não existe uma retroalimentação ao processo mediante o *feedback* sobre os impactos gerados pela ação de cada profissional. Os atendimentos não são mensurados, ou avaliados os seus resultados quanto à satisfação dos usuários.

## 5 Considerações finais

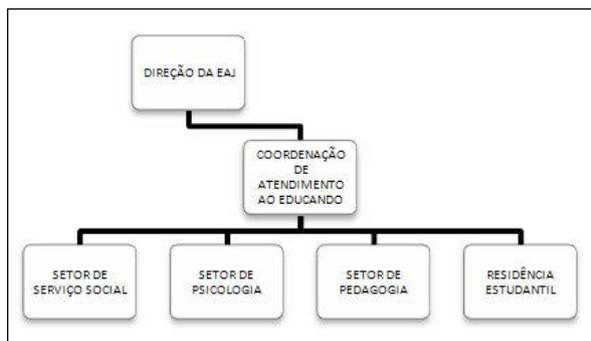
A análise dos resultados obtidos na pesquisa permitiu que fossem elaboradas propostas de ações visando à mudança no atual modelo de gestão da UAE, tendo em vista contribuir para a melhoria do sistema de gestão e, por conseguinte, melhorar os serviços prestados aos seus usuários.

Neste sentido, foram elaboradas 04 (quatro) propostas de ação, que compõem o modelo proposto do projeto de intervenção profissional, quais sejam:

### 5.1 Proposta de organograma da hierarquia da UAE

A pesquisa documental apontou que não existe, no âmbito da EAJ, a representação gráfica (organograma) da hierarquia da instituição e nem da UAE. Neste sentido, este trabalho traz, na Figura 03, uma contribuição com relação ao organograma da referida unidade, por considerar que este recurso permita uma visão ampla da estrutura organizada, conforme entende Prêve, Moritz e Pereira (2010).

**Figura 03** – Proposta de Organograma da hierarquia organizacional da UAE



Fonte: Elaboração da autora (2016).

Essa proposta de organograma da UAE apresenta a subordinação hierárquica dos setores em relação à coordenação e desta em relação à Direção da instituição, podendo servir de base para elaboração do organograma dos demais setores, demarcando suas posições na estrutura da EAJ.

## 5.2 Proposta de ação para elaboração das atribuições da UAE e setores subordinados

Outra contribuição pertinente deste trabalho diz respeito às atribuições da UAE e de seus setores subordinados que, assim como o organograma, não estão devidamente respaldados no Regimento ou na estrutura organizacional da EAJ.

Para o estabelecimento das atribuições da UAE, o processo de trabalho seguirá as seguintes etapas: formação de um Grupo de Trabalho-GT, constituído pelo corpo técnico que atua na UAE, a partir de expedição de Portaria sob responsabilidade da Diretoria da EAJ, com o objetivo de realizar estudos sobre as atribuições e traçar a proposta de atribuições, a serem encaminhadas, em relatório substanciado à Direção da escola e ao Conselho da Unidade Acadêmica-CONSUA/EAJ, para avaliação e, se aceitas, posterior aprovação.

O processo será iniciado com a anuência da Diretoria da EAJ, mediante publicação de Portaria para esse fim, dando respaldo legal ao GT. Nessa portaria, serão fixados os nomes dos participantes, os objetivos e os prazos para a realização do trabalho.

Considerando a aprovação da proposta constante no relatório final do GT, o documento será encaminhado, via memorando interno, ao setor responsável pela inserção das atribuições na estrutura organizacional e no Regimento Interno da EAJ.

Espera-se que essas ações resultem em definição do quadro de atribuições da UAE e de seus setores subordinados, oficializando-se a área de atuação da EAJ e suas competências, a fim de dar segurança legal para a tomada de decisão e legitimidade junto à comunidade acadêmica, visando à melhoria dos serviços oferecidos.

## 5.3 Proposta de ação para a sistematização dos processos administrativos da UAE

O diagnóstico da UAE apontou a necessidade de sistematização dos processos administrativos, no que tange à elaboração de um fluxo para a rotina de trabalho e dos atendimentos dos setores, padronização de sistema de arquivo e de documentos administrativos, controle de mobiliário e equipamentos patrimoniais, planejamento e controle de material de consumo, comunicação interna e externa, acesso a formulários e informações aos usuários. Necessidades estas que serão contempladas neste trabalho, conforme organizado nos próximos subitens.

### 5.3.1 Fluxo da rotina de trabalho

Na situação atual não existe um fluxo que direcione a rotina de trabalho, sendo as tarefas realizadas sem previsibilidade, de forma pontual, dos procedimentos a serem adotados. Os procedimentos são realizados para atender a quaisquer demandas, sem ensejar padronização para situações similares.

Desse modo, este trabalho propõe que seja elaborada uma Instrução de Serviços-IS, em que sejam previstos os procedimentos para realização de atividades e atendimento das demandas apresentadas ao setor, a fim de tornar o trabalho mais eficiente na resposta às necessidades dos usuários e da equipe técnica, bem como estabelecer parâmetros para novas atividades, oportunizando a continuidade dos serviços, ainda que haja mudanças das pessoas que executam tais atividades.

### 5.3.2 Padronização de documentos e formulários

Os documentos a serem padronizados são aqueles considerados atemporais, isto é, que não são afetados por mudança na gestão administrativa (MANUAL DE PADRONIZAÇÃO DE DOCUMENTOS, 2010). Trata-se de documentos oficiais como atas, ofícios, memorandos, entre outros, que necessitam da aplicação do Brasão Nacional. No âmbito da UAE,

os mais usados são os memorandos, ofícios e atas para estabelecimento de comunicação entre setores e com a gestão.

Assim como os documentos oficiais, os diversos formulários existentes na UAE necessitam ser padronizados e simplificados para agilizar o atendimento aos usuários. Atualmente, os formulários utilizados para atender a uma determinada situação ou serviço possuem várias versões, o que dificulta a prestação de serviços aos alunos.

### 5.3.3 Padronização de arquivos

A organização dos documentos pressupõe a existência de um sistema de arquivos, para que sejam ordenados e guardados separadamente por tipo e vigência, de forma a facilitar seu manuseio e consultas. Na UAE, faz-se necessário realizar essa organização dos arquivos.

### 5.3.4 Controle de material permanente e de consumo

Como setor público, cujos recursos vêm da contribuição dos cidadãos, a UAE necessita controlar e zelar pelo patrimônio material existente bem como estabelecer o controle dos materiais de consumo necessários à execução das atividades, solicitando as quantidades que supram as necessidades em curto e médio prazos, evitando desperdícios ou falta de tais recursos. É necessário, portanto, que haja controle na previsibilidade de dispensa e de aquisição dos recursos materiais do setor, para que os serviços não sejam interrompidos ou paralisados pela falta dos referidos materiais.

### 5.3.5 Comunicação

Uma das dificuldades apontadas na pesquisa com os servidores diz respeito à falta de comunicação entre os setores da EAJ, sendo uma dificuldade também observada entre os setores subordinados da UAE e o seu público-alvo. Nesse aspecto, a escola e a UAE fazem pouco uso das ferramentas tecnológicas para divulgação de suas ações, principalmente aquelas destinadas aos discentes. Todas as comunicações e notícias são divulgadas no site da escola, o qual é pouco acessado pela comunidade acadêmica. O site não está atualizado, sendo utilizado basicamente para publicação de editais de processos seletivos e seus resultados.

Consta no site da EAJ uma aba denominada 'setores', na qual consta a UAE, todavia, os dados estão desatualizados e sem acesso para publicações de notícias e ações do setor. A proposta é vitalizar e utilizar esse instrumento como um dos meios de comunicação com a comunidade acadêmica.

## 5.4 Propostas de ações para instalações físicas, infraestrutura e equipamentos tecnológicos

O diagnóstico também apontou fragilidades quanto aos aspectos de instalações físicas e de infraestrutura, que não podem ser desconsiderados, visto que são elementos importantes para que a sistematização dos processos administrativos seja exitosa. Cabe frisar que, para melhorar a gestão como um todo, faz-se necessário que estruturas físicas, equipamentos e infraestrutura sejam também modificados ou aperfeiçoados.

Diante disso, foram esboçadas ações que podem ser aplicadas para a melhoria das instalações e infraestrutura da UAE, setor analisado neste trabalho, representando também informação sobre a necessidade de mudança e aprimoramento apurados na percepção dos profissionais que ali labutam diariamente. Além disso, creditamos-lhe contribuição e sugestão para futuras intervenções, ficando a critério da gestão da EAJ a sua implementação, principalmente, porque tais ações/intervenções dependem de projetos e de previsão orçamentária para sua execução. Trata-se da Proposta de Ação para Melhoria nas Instalações e Infraestrutura da UAE, com o objetivo de melhorar as questões de acessibilidade, as instalações sanitárias, o espaço para desempenho das atividades administrativas e da coordenação, serviços de pintura e rede de fiação, entre outras necessidades de infraestrutura.

Também foi apontada a necessidade de melhoria de materiais e equipamentos tecnológicos e nos mobiliários existentes na UAE. Neste sentido, mesas, armários de arquivos e cadeiras foram considerados, pelos profissionais da UAE, como inadequados para as atividades para que se destinam. A internet e a telefonia fixa foram apontadas como serviços pouco eficientes, trazendo dificuldades ao trabalho dos servidores. Para melhoria nestes aspectos, foram propostas ações, embora se saiba que sua execução depende e necessita de previsão orçamentária.

O conjunto de ações aqui apresentadas são contribuições para que a UAE melhore seus processos

administrativos e, por conseguinte, o atendimento aos seus usuários, permitindo que ofereça serviços que atendam a necessidades dos discentes, de modo mais eficiente e com a qualidade esperada de uma gestão pautada nos fundamentos da nova gestão pública.

As ações aqui propostas são exequíveis, visto que utilizarão metodologia que não exige recursos financeiros para a sua aplicação, podendo ser empreendida com os recursos materiais existentes na EAJ; além disso, pode fazer uso dos conhecimentos, das habilidades e de atitudes dos profissionais que atuam na UAE para a implementação desta proposta.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. 1988.
- \_\_\_\_\_. Decreto nº 3.507/2000. Presidência da República Federativa do Brasil. Brasília. 2000.
- \_\_\_\_\_. Decreto nº 5.378/2005. Brasília. 2005. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP: Instrumento de avaliação da gestão pública Ciclo 2008-2009. Brasília, DF:MP/Secretaria de Gestão. Comitê Executivo de Governo Eletrônico
- \_\_\_\_\_. **Manual de Gestão por Processos do MPF**, Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaooporprocessos.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2015.
- \_\_\_\_\_. Manual de padronização de documentos. IFMG, 2010. Disponível em: <[http://www.ifmg.edu.br/downloads/2015setembro/manual%20de%20padronizacao%20de%20documentos\\_ifmg.pdf](http://www.ifmg.edu.br/downloads/2015setembro/manual%20de%20padronizacao%20de%20documentos_ifmg.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2015.
- \_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. - Brasília:
- MP, **SEGES**, 2009. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/folder\\_legislacao/documento\\_referencia2009\\_29abr.pdf](http://www.gespublica.gov.br/folder_legislacao/documento_referencia2009_29abr.pdf)>. Acesso em: 02 jul. 2015.
- \_\_\_\_\_. Comitê Executivo de Governo Eletrônico e-PING – Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico, 2011. Disponível em <http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.0851676103/Guia%20de%20Gestao%20de%20Processos%20de%20Governo.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2016.
- COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. **Administração pública RSP voltada para o cidadão**: quadro teórico-conceitual. In Serviço Público, Ano 51, n. 3, Jul-Set. 2000.
- FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GERHARDT, Tatiana Hegel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos da Pesquisa**. SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2016.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processos, o que é processos? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 8-19, Out./Dez. 2000.
- GONÇALVES, Pedro. **Entidades Privadas com poderes públicos**. Coimbra: Almedina, 2005.
- KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Aécio; FERREIRA, Maria das Graças (Orgs). **Gestão Pública Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MOREIRA, Elzeni Alves. **Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas**: um estudo de caso na diretoria de administração de pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública)–Programa de Pós Graduação em Gestão Pública, UFRN, RN, 2015.
- OHI, Rose Mary Mika; PALVARINI, Bruno Carvalho. **Onze ideias para uma boa gestão de processos**. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/gestao-governamental/gestao-de-processos/gestao-de-processo-em-foco/category/251-2-workshop-07-junho#2013>>. Acesso em: 13 jan. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças.

**Administração Pública:** foco na otimização do modelo administrativo. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Sistemas, Organização e Métodos:** uma abordagem gerencial. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PALVARINI, Bruno Carvalho; QUEZADO, Cláudia. **Gestão de Processos voltada para resultados.** 1ª ed. Brasília, 2013.

PRÊVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Organização, Processos e Tomada de Decisão.** UFSC, PR, 2010.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, mar/abr. 2009. Disponível em: <<https://admpub.files.wordpress.com/2013/04/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 28 jan.2016.

SILVA, José Afonso. **Curso de Direito Constitucional Positivo.** 18. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

THIOLLENT, Michel Jean Marie. **Metodologia da pesquisa-ação.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 1988. 108 p. (Coleção Temas básicos).

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.